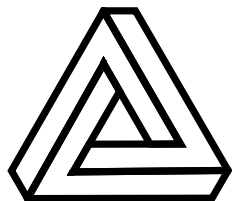


MANIFESTO



PARA UM

CAPITALISMO

HUMANISTA

**EMPRESA, ESTADO
E SOCIEDADE CIVIL**

Miguel Pina e Cunha

Milton de Sousa

Adolfo Mesquita Nunes

Índice

AGRADECIMENTOS	9
GLOSSÁRIO	11
INTRODUÇÃO.	13
CAPÍTULO 1	
Os três pilares da boa governança.	21
CAPÍTULO 2	
Estado	39
CAPÍTULO 3	
Empresas e mercados.	71
CAPÍTULO 4	
Sociedade civil	123
CAPÍTULO 5	
Parcerias multisectoriais	143
CAPÍTULO 6	
Desequilíbrios e ligações perigosas	161
CAPÍTULO 7	
Conclusão	179
REFERÊNCIAS	199

Agradecimentos

Algumas das ideias desenvolvidas neste livro foram aparecendo noutros textos que fomos publicando na imprensa. Agradecemos às publicações originais a possibilidade de aqui usar argumentos outrora explanados. Naturalmente, trata-se de ideias que amadurecemos ao longo dos anos com o benefício de inúmeras discussões com os nossos alunos na Nova SBE, mas também de alunos e colegas de outras escolas que nos ajudaram a ganhar sensibilidade para muitos dos assuntos que aqui discutimos: The American University in Cairo (Cairo, Egito), Fundação Getúlio Vargas (São Paulo, Brasil), Universidad de Los Andes (Bogotá, Colômbia), Luiss University (Roma, Itália), Chulalongkorn University (Banguecoque, Tailândia), Mediterranean School of Business (Tunis, Tunísia), State University of St. Petersburg (São Petersburgo, Rússia), Universidade Federal da Bahia (Salvador, Brasil), Universidade Federal de Santa Catarina (Florianópolis, Brasil). Beneficiámos na Nova SBE das ideias partilhadas com Anne-Laure Fayard, Filipa Castanheira, Jenny Hoobler, Joana Castro e Costa, Marco Berti, Miguel Alves Martins, Pedro Neves, Ricardo Zózimo, Rita Nascimento e Tomé Salgueiro. Sem a ajuda das nossas colegas Hermínia Martins, Íris Amâncio e Mariline Silva, a jornada teria sido mais complicada.

Institucionalmente, agradecemos à Fundação para a Ciência e a Tecnologia (UID/ECO/00124/2019, UIDB/00124/2020 e Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016), POR Lisboa e POR Norte (Social Sciences DataLab, PINFRA/22209/2016).

Glossário

Termo	Definição	Fonte
Antropocénico ou Antropoceno	Era geológica iniciada com a revolução industrial, na qual a acção humana se torna uma força determinante na evolução do clima e dos ecossistemas.	Heikkurinen <i>et al.</i> (2021); Scarso & Almeida (2023)
Autoritarismo	Forma de poder centralizado, sem prestação de contas democrática.	Adler <i>et al.</i> (2023)
<i>B-corps</i> ou <i>benefit corporations</i>	Organizações orientadas para acelerar a mudança cultural, de modo a redefinir o sentido de sucesso nos negócios e a criar uma economia mais sustentável e inclusiva.	B Lab (2021)
Capitalismo	Sistema económico descentralizado e culturalmente maleável. Não se tratando de uma ideologia, pode ser usado de formas distintas. Pode ser entendido como (1) um sistema em que os meios de produção são detidos por privados, (2) a coordenação é feita por mercados e (3) as decisões são tomadas, descentralizadamente, por compradores e vendedores e não pelo Estado.	Klein <i>et al.</i> (2021) Aguilera <i>et al.</i> (2022)
Compadrio (ou capitalismo de compadres)	Um sistema no qual algumas pessoas ou empresas beneficiam de ligações próximas ao aparelho do Estado ou do governo para obter ganhos económicos indevidos.	Aligica & Tarko (2014); Klein <i>et al.</i> (2021)
Corrupção	«Uma troca de vantagens que implica o sacrifício do interesse público.»	Tavares (2024, p.24)
Democracia	Um arranjo da sociedade baseado na diversidade e no pluralismo. Implica eleições livres, mercados livres, uma sociedade civil livre, imprensa livre (de pressões políticas e de apoios financeiros limitadores). Exige um sistema institucional de pesos e contrapesos por via da separação de poderes. Tem sido apresentada como um músculo que requer treino permanente e, metaforicamente, como a única forma civilizada de guerra civil.	Munck (2016)
Estado de direito	Um ideal político segundo o qual todos — incluindo os dirigentes — são livres e iguais perante a lei. Encontra expressão na ideia de que ninguém se encontra acima da lei.	Lord Bingham (2007)

Termo	Definição	Fonte
Estado falhado	Um país cujo governo não mantém, de facto, o controlo sobre o território.	Brooks (2005)
Governança	O sistema geral de direcção e controlo de organizações e sociedades.	Hargrave (2023)
Húbris	A doença dos poderosos, cujos sintomas incluem uma crença desproporcionada nas competências pessoais, acompanhada de menor capacidade para escutar os outros. O resultado tende a ser a perda de qualidade das decisões.	Sadler-Smith (2019); Cunha, Clegg, Rego & Simpson (2024)
Inovação política	Diagnóstico, liderado pelos cidadãos, de problemas do sistema político, para encontrar soluções orientadas para o reforço da democracia.	Mair <i>et al.</i> (2023)
Instituições	As «regras persistentes que coordenam a actividade social».	Fukuyama (2022a, p.31)
Nepotismo	O favorecimento de familiares para determinados cargos, em detrimento de pessoas mais qualificadas. Processo comum nas empresas familiares, pode afligir organizações do Estado, chegando aos governos.	Vinton (1998)
Neoliberalismo	Um credo que defende o comércio livre, bem como a livre circulação de pessoas, bens e capital com escassa supervisão estatal, uma forma de capitalismo <i>laissez-faire</i> .	Gerstle (2022)
Pluralidade	A presença inevitável de várias interpretações.	Putnam (2019, p.28)
Pluralismo (ou contextos ou organizações pluralistas)	Situações em que coexistem interesses e objectivos divergentes, trazidos por diferentes grupos, os quais têm o poder para os tornar legítimos num determinado campo de acção.	Jarzabkowski & Fenton (2006)
Política	«O mecanismo por meio do qual todos decidimos em que tipo de sociedade desejamos viver.»	Zammit-Lucia (2022, p.1)
Portas giratórias	A movimentação de indivíduos entre os negócios e a política.	Klein <i>et al.</i> (2021)
Sociedade civil	«O conjunto das organizações e associações que existem fora das esferas do Estado [...] e do mercado.»	Carothers (1999, p.19)

Introdução

Este livro nasceu de uma interpelação. Não vinda de alguém em particular, mas de uma discussão em curso na sociedade: qual a missão das empresas e a do Estado? Terá uma destas forças sociais mais importância do que a outra? Existem partidários de um lado e do outro. Em alguns casos, a disputa assume contornos quase-maniqueístas, dos quais tiram partido forças populistas iliberais que prometem a salvação por via de um Estado forte ou de um líder carismático. Este texto nasce do nosso desconforto com essas soluções. Relativamente ao dualismo Estado *vs.* empresas, porque havemos de escolher um ou outro se pudermos ter os dois? E, melhor ainda, se lhe juntarmos um terceiro pilar, uma sociedade civil robusta, vibrante, participativa e empoderada?

Desse desconforto germinou este livro. Não nos anima imaginar viver numa sociedade em que o Estado funciona como uma superestrutura que devora tudo à sua volta, nem tão-pouco noutra em que um mercado selvagem e descontrolado usa os recursos naturais, sociais e simbólicos sem cuidar do interesse comum. Nem num mundo onde políticos carismáticos usam o povo para contornar a ordem institucional e esvaziar o Estado e o mercado, como aconteceu com Fujimori no Peru e com Chávez na Venezuela, na década de 1990¹. Mesmo nos EUA de longa tradição democrática, para Donald Trump «as instituições e os rituais democráticos são um empecilho».²

Uma sociedade decente assenta em boas instituições e escolhe líderes respeitadores dessas instituições, balizando o seu comportamento de modo que os chamados «grandes líderes» não se

¹ Acemoglu & Robinson (2019).

² Sousa (2020).

sobreponham a grandes instituições. Neste círculo virtuoso, os grandes líderes importam, mas importa sobretudo que protejam as instituições: os grandes líderes são biologicamente finitos; as instituições podem perdurar (ver destaque I.1). Como explicou Martin Wolf: «As sociedades civilizadas dependem de instituições. Quanto mais complexa a sociedade, mais vitais são as instituições. As instituições proporcionam estabilidade, previsibilidade e segurança. Empresas, escolas, universidades, tribunais, são todas instituições. Mas as instituições mais importantes de todas são as do Estado.»³

Destaque I.1.

RUANDA, 30 ANOS DEPOIS

O Ruanda foi palco de um evento trágico com início a 7 de Abril de 1994: um processo genocida da maioria hutu contra a minoria tutsi. O massacre custou a vida a mais de 800 mil pessoas, ao longo de cerca de 100 dias de terror (fotografia I.1). Da tragédia emergiu um nome: Paul Kagame, tutsi, por vezes chamado de «Napoleão africano»⁴, que tem gerido o país com mão de ferro desde 1994.

A liderança de Kagame tem sido um poço de contradições. Como escrevia a revista *The Economist*⁵, o país pode ser descrito como a Singapura de África, mas também como a Coreia do Norte do continente. A esperança de vida cresceu de 49 para 66 anos, mas apenas 2 % dos ruandeses têm frigoríficos. O país é limpo e seguro, mas uma ameaça para os seus vizinhos. Kagame tem elogiado o papel da Rússia em África, mas é dos poucos que se preparam para acolher uma nova embaixada da Ucrânia.

Mais problemática é a questão que por ora fica sem resposta: o que acontecerá depois da saída de Kagame? Que país será o seu legado? Uma nação capaz de preservar a paz ou um castelo de

³ Wolf (2025, p.19).

⁴ Gomes (2024, p.28).

⁵ *The Economist* (2024a).

cartas que ruirá com a saída de cena do seu arquitecto e vigilante?
Líderes sem instituições geram colectivos instáveis e dependentes.
Essa parece ser a actual tragédia do Ruanda. E não só.



Kigali Genocide Memorial, Agosto de 2023

(Fotografia de Miguel Pina e Cunha)

Anima-nos a possibilidade de os três pilares funcionarem de forma equilibrada, sendo o equilíbrio dinâmico. Não nos descrevemos como estatistas nem como neoliberais, mas antes como defensores de sociedades de democracia liberal organizada em mercados regulados e

enriquecidos por uma robusta sociedade civil. Apreciamos a harmonia e a estabilidade entre os três lados do triângulo da governança e sobretudo a noção de equilíbrio, a capacidade de cada um dos lados não querer dominar os outros. A nossa proposta é essencialmente pragmática, centrada numa ideologia humanista, que resolva problemas reais sem complexos ideológicos. Para construir esse mundo, precisamos de boas teorias e de boas práticas. Esse mundo, mais que uma utopia distante, é uma necessidade premente. A humanidade confronta-se com enormes desafios no plano da sustentabilidade. Esses desafios reque-rem acção concertada dos Estados, empresas e sociedade civil. Como afirmou António Guterres, secretário-geral das Nações Unidas, a des-carbonização é uma necessidade urgente⁶: «O mundo está a arder.»⁷ A reestruturação da economia para a restauração da natureza não será um desafio alcançável sem a concertação das vontades dos três pilares que aqui consideramos. O mesmo pode ser dito a propósito dos outros «grandes desafios».

A sinergia entre estes três pilares é, portanto, fundamental para resolver os problemas das sociedades contemporâneas⁸. Um artigo de Hector Rocha, da IAE, uma escola de gestão em Buenos Aires, e seus colegas, identificou seis desafios problemáticos⁹:

- Irrracionalidade económica, traduzida em desigualdade, ganhos desmesurados de alguns, recorrência de crises financeiras, que levam uns a perder tudo enquanto outros ganham cada vez mais;
- Desempoderamento dos trabalhadores, cuja ausência de voz e trabalhos desinteressantes justificam a alienação perante o trabalho, traduzida em relatórios como os produzidos pela Gallup, sobre o estado do trabalho ao nível global;
- Pressão sobre os recursos naturais, geradora de uma crise ambiental causada pela actividade humana;

⁶ Guterres (2020).

⁷ Guterres (2022).

⁸ Um tema naturalmente já tratado por outros autores (e.g., Mintzberg, 2024).

⁹ Rocha *et al.* (2020).

- Crises sociais motivadas por diferenças e desigualdades entre género, raça, idade ou qualquer outro factor. Estas crises são causa e consequência de uma crescente polarização política que engorda os extremos;
- Insuficiente ou inadequada regulação governamental. O Estado depende das empresas para receber impostos, mas os Estados competem pela presença de boas empresas de forma agressiva;
- Insuficiente colaboração internacional para resolver problemas de alcance global, como as alterações climáticas e a pobreza persistente. É necessária a criação de redes de investigação científica abrangendo inclusive blocos concorrentes¹⁰, nomeadamente em domínios como a exploração espacial¹¹.

A resolução destes desafios implica a capacidade de pensar o papel simbiótico de empresas, Estados e sociedade civil para resolver problemas com dimensões humanas, económicas, sociais e ecológicas. A nossa proposta assenta numa visão da realidade de forma não-dualista. Numa leitura dualista, a relação entre duas forças opostas (digamos o Estado e as empresas) é mutuamente exclusiva, como se se tratasse de substâncias que se relacionam como a água e o azeite. Não se misturam. Neste livro, antes tomamos as relações entre estas forças como formando uma dualidade: embora opostas, estas forças interpenetram-se e definem-se mutuamente. Funcionam como azeite e vinagre, como sabores que se estimulam. É fácil tomar o mundo como feito de dualismos, mas a realidade das organizações, complexa, plural, paradoxal, desafia-nos antes a interpretar o mundo com os óculos da dualidade¹² e do pluralismo¹³. O mundo é demasiado complexo para ser explicado com simplificações e binarismos desnecessários¹⁴. Edward de Bono, um dos grandes especialistas no tema da criatividade, disse que a simplicidade sem compreensão é mero simplismo¹⁵.

¹⁰ Matos, Cunha & Falcão (2022).

¹¹ Heitor *et al.* (2024).

¹² Farjoun (2010), Gaim *et al.* (2022, 2024); Rego & Cunha (2020).

¹³ Jarzabkowski & Fenton (2006).

¹⁴ Zammit-Lucia (2022).

¹⁵ De Bono (2017).

(uma estratégia de comunicação frequente entre os populistas). Se as teorias já são, necessariamente, simplificações da realidade, a adopção de teorias simplistas, sem compreensão profunda da realidade e do contexto em que se aplicam, é problemática.

A nossa proposta não é, naturalmente, uma novidade. De uma forma ou outra, vários autores a têm defendido¹⁶. As sinergias entre sectores permitem propostas consolidadas. Cada sector traz as suas forças e lógicas¹⁷:

- A lógica de mercado, trazida pelo sector privado, segue princípios de foco na livre competição e na orientação para o lucro. Resolve problemas pela inovação;
- A lógica estatal guia-se pelo controlo político e pela aplicação de sanções, bem como pela provisão de bens públicos necessários ao bom funcionamento da sociedade;
- A lógica da sociedade civil é norteadada pelo serviço público e pelas missões orientadas por valores.

A imensidão dos problemas que enfrentamos exige colaboração intersectorial e interorganizacional. Sem ela, poderemos satisfazer as nossas visões do mundo, mas dificilmente os problemas reais, pouco sensíveis a dogmatismos ideológicos. Juntamo-nos a este debate a partir de uma perspectiva organizacional: os Estados, as empresas e mesmo a sociedade civil estruturam-se em torno de organizações e mercados, o nosso foco de interesse, daí a ideia deste livro como um manifesto para um capitalismo humanista. Vemos este trabalho como uma tentativa de criar pensamento sinérgico no qual outros encontram dualismos maniqueístas. As boas sociedades protegem os três sectores que, a certa altura, se intersectam e confundem; por exemplo, como escreveu Gideon Rachman no *Financial Times*, a grandeza dos EUA decorre de um entrelaçado de instituições: «As forças militares, as grandes universidades do país, a Reserva Federal, o sistema de justiça, a imprensa livre, o *establishment* científico.»¹⁸ Esta necessidade

¹⁶ Mintzberg, Etzion & Mantere (2018).

¹⁷ Yin & Jamali (2021).

¹⁸ Rachman (2024c).